

TEMA 3.- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.- Concepto de estrategia y componentes: niveles de estrategia.

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

1.- Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.

2.- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.

3.-Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

4.- Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

3.3.1. Niveles de estrategia.

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo la compañía Gillete incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

1.-*Estrategia a nivel corporativo.* Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

2.-*Estrategia de negocios.* A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la

estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor

3.-*Estrategia funcional.* La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

3.2. Formulación de la estrategia empresarial.

El proceso de dirección estratégica es un proceso de 7 pasos, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

1.- *Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.*

2.- *Análisis del entorno.* Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

3.- *Análisis interno.* Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

4.- *Revisión de la misión y objetivos de la organización.* Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

5.- *Formulación de la estrategia.* Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

6.- *Implantación de la estrategia.*

7.- *Control o evaluación de resultados.* Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

3.3.- Tipos de estrategia

Según Menguzzato y Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidos en el esquema siguiente:

1.- Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:

1.1.- Estrategias de crecimiento:

- Estrategias de crecimiento estable
- Estrategias de crecimiento.
 - Concentración en un solo producto o servicio
 - Diversificación.
 - Integración vertical

1.2.- Estrategias de estabilidad y supervivencia: tienen naturaleza defensiva

- Estrategias de saneamiento
- Estrategia de cosecha
- Estrategia de desinversión y liquidación.

2.- Estrategias competitivas:

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

1.- Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas(crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

1.1.- Estrategias de crecimiento.

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Distinguimos:

- a) Estrategias de crecimiento estable.

Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

b) Estrategias de crecimiento.

Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Cabría citar, de un lado, las de concentración o aquéllas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

1.2. Estrategias de estabilidad y supervivencia.

a) Estrategia de saneamiento.

Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, etc.

b)Estrategia de cosecha.

Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

c) Estrategia de desinversión y liquidación.

Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia. En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

2.- Estrategias competitivas.

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DAFO) Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil, etc.), mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (mueble para oficina, textil-hogar, etc.)

2.1. Estrategia de liderazgo en costes.

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc. El liderazgo en costes requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

Además, su obsesiva preocupación por los costes puede llevar a reducir su inversión para I+D, dejando claramente olvidado al entorno.

2.2. Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

2.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

3.4.- Innovación y competitividad.

A menudo, los costes de los factores y la rigidez del mercado laboral son argumentos esgrimidos por los empresarios como detonantes de las crisis de sus negocios, sin llegar a asumir en ningún caso que dichas crisis no tienen su origen en una mala gestión de sus negocios de la que serían directamente responsables. La justificación de estas situaciones nada deseables estaría en una serie de factores externos que escapan al control del empresario, por ejemplo, los altos costes laborales que impiden el despido libre, los elevados costes energéticos, los altos tipos de interés, etc.

Sin embargo, el problema de la competitividad es cada vez más un problema de competencia poco convencional. Las soluciones no surgen porque los nuevos competidores sean cada vez más eficientes que los líderes del pasado, sino porque son significativamente más heterodoxos. Descubren las nuevas soluciones porque están dispuestos a olvidarse de lo antiguo y mirar más allá (Hamel y Prahalad, 1995).

Así pues, una alternativa eficaz para incrementar la competitividad de las empresas de una economía a largo plazo y elevar el nivel de vida de un país, consiste en fabricar productos de alto valor añadido, fundamentalmente innovadores. Esta prioridad competitiva se consigue con independencia del tamaño empresarial, si bien son necesarias dos tipos de actuaciones:

- 1.- Desarrollar una estructura organizativa flexible, que facilite la creatividad y participación de los trabajadores en la obtención de productos de alto valor añadido.
- 2.- Invertir en tecnología y formación.

Esta forma de concebir la competitividad empresarial, basada en la creatividad y en la capacidad de innovar, es responsabilidad exclusiva de empresarios y directivos; y resulta cada vez más necesaria para hacer frente a los cambios turbulentos que impregnan los mercados actuales. Cualquier innovación permite disfrutar a la empresa que la desarrolla, de una situación de monopolio transitorio en el mercado que le reporta beneficios extraordinarios, y que acabará cuando los competidores directos, atraídos por esos beneficios, acaben imitándola e incorporen dicha innovación en sus productos.

Para ver cómo y por qué se da la creatividad, debemos distinguir claramente los dos componentes básicos del proceso de innovación: el invento y la innovación. La distinción entre ambos se debe fundamentalmente a Schumpeter quien consideraba que los inventos no tienen por qué conducir necesariamente a innovaciones. Para que un invento pueda ser considerado una innovación debe ser comercializado en el mercado. Con esta premisa, existirán inventos que no serán comercializados de forma inmediata, lo más normal es que desde la gestación hasta la comercialización del invento transcurra un tiempo, e incluso otros que nunca llegarán a ser comercializados.

Las innovaciones, con carácter general, pueden ser calificadas de radicales o incrementales. La innovación radical se define como un cambio en la función de producción de carácter histórico en la manera de hacer las cosas. Este tipo de innovación se caracteriza, entre otras cosas, porque suele abrir mercados y aplicaciones potenciales, porque crea grandes dificultades a las empresas establecidas y porque puede suponer la base para la entrada con éxito de nuevas empresas e incluso la redefinición de la industria.

Por su parte, las innovaciones incrementales son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente, es decir, introducen cambios relativamente menores en los productos y procesos actuales, explotan el potencial del diseño establecido y refuerzan el dominio de las empresas que lo comercializan.

Una vez definidas y clasificadas las innovaciones, el paso siguiente sería determinar qué hay tras ellas, de dónde surgen o, lo que es lo mismo, cuál puede ser su origen. Peter Drucker.(1997), destaca 7 fuentes de innovación divididas en dos grupos.

El primer grupo está formado por las fuentes que se hallan dentro de la empresa y son las siguientes:

- 1.- Lo inesperado: el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa.
- 2.- Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que se supuso “debía ser”.
- 3.- La innovación que se basa en la necesidad de un proceso.
- 4.- El desmoronamiento, el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado, que coge desprevenido. El segundo conjunto de fuentes de oportunidades para innovar son los cambios producidos fuera de la empresa o de la industria, destacamos las tres siguientes:
- 5.- Cambios en la población
- 6.- Cambios en la percepción, talante y significado.
- 7.- Nuevos conocimientos, tanto científicos como de otros campos.

A pesar, de que estas fuentes de innovación son comunes para la mayoría de las empresas, existen algunas hipótesis que sientan diferencias en la capacidad de innovación de las empresas.

En este sentido, Schumpeter estableció que existe una relación positiva entre la capacidad de innovación y el poder de monopolio. Para el establecimiento de esta hipótesis el autor se basa, entre otras, en ideas como, el riesgo y por ende las dificultades para encontrar financiación que suponen las actividades de investigación y desarrollo, la mayor facilidad para contratar a personas innovadoras, la rápida y continua innovación es una forma de crear barreras a la entrada de nuevas empresas que debilitan la posición de monopolio, pueden proteger sus patentes mejor de los imitadores, el propio poder que ejerce sobre los canales de distribución o su fuerte imagen corporativa extensibles ambos a nuevos productos que reporten nuevos beneficios.

Asimismo, Galbraith estableció que las empresas grandes son más innovadoras que las pequeñas basándose en ideas como que algunas innovaciones requieren de una gran cantidad de recursos de toda índole para ser una realidad, todo proyecto de investigación y desarrollo lleva implícito un riesgo de fracaso más soportable para las grandes empresas que pueden financiar más de un proyecto a la vez, la imagen de marca y la reputación de las grandes permite explotar mejor los inventos materializados en innovaciones, al ser la I+D un coste de naturaleza fija las grandes empresas soportan menores costes medios al poder atribuirlos a un mayor número de productos.

Tal como apuntábamos al inicio del epígrafe, las innovaciones otorgan una situación de privilegio a las empresas que las desarrollan envidiada por los rivales directos que rápidamente empezarán a imitarla. La pregunta entonces sería: ¿qué pueden hacer las empresas para proteger sus innovaciones de sus rivales directos?.

Una posibilidad, la más lógica es guardar un celoso secreto y velar porque el proceso de desarrollo de la innovación en los productos no caiga en manos de la competencia. Así la fórmula de la *coca cola* es uno de los secretos empresariales mejor guardados de la historia.

Otra posibilidad consistiría en hacer uso de los instrumentos que los distintos Estados de derecho ponen a disposición de las empresas y, en general, de los inventores para proteger sus inventos. Nos estamos refiriendo al establecimiento de derechos sobre la propiedad industrial o las patentes. La patente no es más que un título de propiedad otorgado por el Estado que concede a su titular el derecho a la protección legal para excluir a personas no autorizadas, durante un número específico de años, del empleo comercial de una invención tecnológica nueva, útil y claramente identificada. Al mismo tiempo, la patente cumple con una función de información, puesto que las invenciones patentadas son objeto de varias descripciones y publicaciones.

En España, para la obtención de una patente habrá de presentarse una solicitud ante la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Este privilegio dura, al igual que en la mayor parte de legislaciones de otros países entorno a 20 años a contar desde la fecha de presentación de la solicitud en la OEPM, ahora bien, no todos los productos gozan de una protección temporal tan elevada. Para que la patente siga en vigor durante el tiempo concedido el titular de la misma deberá hacer frente al pago de unas tasas anuales de mantenimiento.

Nuestro derecho, también regula la posibilidad de ostentar la titularidad de un “modelo de utilidad” que, de forma resumida sirve, para proteger invenciones de menor entidad que las protegidas por patentes.

Será la OEPM, en cualquier caso, quien juzgue en cada caso la entidad de la invención cuya protección se solicita, bien sea como patente , bien como modelo de utilidad.

3.5.- Responsabilidad social de la empresa.

Los cambios del entorno en estas últimas décadas han puesto de manifiesto la necesidad de elaborar una teoría social de la empresa, que analiza la responsabilidad social de la empresa y la ética de los negocios que la misma lleva a cabo.

El cambio social del último tercio del siglo 20 se ha concretado en lo que algunos autores han definido como la nueva cultura del ciudadano y segundo, en una mayor vertebración de la sociedad civil, creándose asociaciones, grupos sociales de opinión que se preocupan por el poder creciente de las organizaciones en el sistema económico. La nueva cultura del ciudadano se puede concretar en tres aspectos:

1.- En la demanda de empresas eficientes, cuyos costes de producción o de transacción sean menores a los costes del mercado que sustituyen.

2.- En un mejor conocimiento de como la empresa afecta a la creación de economías externas (ventajas que generan las empresas en su entorno por su actividad para los agentes restantes) o de deseconomías externas o costes sociales (traslación de los costes empresariales a la colectividad).

3.- En una demanda de responsabilidad social de la empresa, basada en la defensa del medio ambiente y en el desarrollo económico y social o creación de riqueza y de empleo en el sistema social.

La sociedad actual se caracteriza por una mayor sensibilidad al impacto de las actividades sobre el medio ambiente, es decir, a la empresa actual no sólo se le exige que sea eficiente en la obtención de bienes y servicios, sino que se interese también por el contexto económico-social en que surge dicho producto.

Podemos entender por responsabilidad social, el compromiso de una empresa con la sociedad y que la mueve, más allá de lo que exige la ley y la economía, a la fijación y la consecución de una serie de metas que sean buenas para la sociedad. Esta definición supone que la empresa está dentro de la ley y persigue intereses económicos.

La responsabilidad social abarca asuntos de naturaleza muy diversa, relativos a sus relaciones con los trabajadores, con clientes, con proveedores, con competidores, con la comunidad local, es por ello que dentro de la responsabilidad social se incluirían entre otras muchas cuestiones como: el marco de relaciones laborales de la empresa, la contribución de la empresa al desarrollo económico y tecnológico de la comunidad en que se inserta, el patrocinio de actividades culturales o deportivas, la realización de donaciones a entidades de carácter benéfico, el compromiso de la empresa con la preservación del medio ambiente, la exclusión de prácticas de competencias desleal etc.

Las empresas en su preocupación por buscar una adecuada y positiva relación con su entorno, se debaten entre aceptar más o menos, una responsabilidad social. De cualquier forma la empresa actual busca una transacción entre una determinada aceptación de responsabilidad social a cambio de lo que pueda mejorar su imagen corporativa. Para su estrategia social se suele apoyar en las siguientes cuestiones:

- 1.- Desarrollar la función de mecenazgo.
- 2.- Promocionar socialmente una imagen corporativa de compromiso con el medio ambiente.
- 3.- Elabora un balance social o informe social, consistente en una comunicación de las aportaciones efectuadas en favor de los empleados, socios, ciudadanos y medio ambiente.

4.- Llevar a cabo una política de transparencia informativa, exigido en parte por la actual legislación mercantil, en relación a la información financiera básica que las empresas deben elaborar periódicamente.

En conclusión, como se ha observado la empresa es un agente que no sólo se debe preocupar de la creación de riqueza y del empleo, sino que tiene un compromiso con la ecología. Es de destacar como en los últimos años en los países industrializados han crecido los movimientos ecologistas. Cuestión que no sólo ha sensibilizado al ciudadano sino también a la empresa, que ha observado la importancia estratégica y de negocio que representa dicho “factor” a través del reciclaje de materiales, residuos y basuras. Además, a partir de los 80 se ha despertado el interés por la ética empresarial o por el replanteamiento del qué, por qué y cómo la llevan a cabo las empresas.

PREPARACIÓN DEL TEMA:

- Apuntes fotocopiados.
- Bibliografía básica: Bueno Campos, tema 6; Cuervo García, tema 3.